

"CRECER SIN PREPARARSE PUEDE HACER PERDER RENTABILIDAD A LA EMPRESA"

Luis Cruzado, CEO de Magenta Management, defiende que el crecimiento sostenible exige transformar antes la estructura, la dirección y los equipos.

Crecer puede convertirse, paradójicamente, en uno de los mayores riesgos para una empresa cuando su organización no está preparada para asumir ese crecimiento. El incremento de ventas, clientes, producción o plantilla no garantiza por sí solo una mejora del negocio.

Una de las primeras señales de alarma aparece, precisamente, cuando la rentabilidad deja de avanzar al mismo ritmo que la actividad o incluso comienza a deteriorarse. Para Luis Cruzado, CEO de Magenta Management, detrás de esa situación suele existir un problema más profundo: la empresa ha aumentado cuantitativamente sin haber evolucionado antes cualitativamente. "La más visible y habitual es que la rentabilidad no crece en proporción al crecimiento cuantitativo o, incluso, se cede rentabilidad", explica. Una situación que puede generar importantes costes de oportunidad y que, llevada al extremo, conduce a una expresión conocida en el mundo empresarial: "Morir de éxito".

La cuestión adquiere especial importancia en las pymes, donde un incremento rápido de la actividad puede tensionar estructuras creadas para una dimensión mucho menor. Responsabilidades poco definidas, procesos que dependen excesivamente de determinadas personas, dificultades de coordinación o sistemas de gestión insuficientes pueden quedar ocultos mientras el negocio mantiene una escala reducida y hacerse evidentes cuando comienza a crecer. Por eso, transformar una empresa no consiste únicamente en modificar procedimientos, introducir tecnología o diseñar un nuevo organigrama. "Implica revisar de forma conjunta la estrategia, la estructura y la capacidad de las personas para trabajar de una manera diferente". Esta visión integral forma parte también del modelo de trabajo de Magenta Management, que combina el análisis de la empresa y el diseño de soluciones con el acompañamiento necesario para integrar los cambios en la organización.

DE ACTUAR SOBRE LAS CONSECUENCIAS A ENTENDER LAS CAUSAS

El diagnóstico resulta especialmente relevante porque permite diferenciar las consecuencias visibles de las causas



Luis Cruzado, CEO de Magenta Management

Una empresa puede aumentar ventas, clientes o plantilla y, sin embargo, debilitar su rentabilidad si su estructura no evoluciona antes que el negocio

que realmente están generando un problema. Luis Cruzado considera que muchas pymes "tienden a reaccionar ante los efectos de su funcionamiento en lugar de analizar qué está provocándolos. Este comportamiento condiciona también la manera en que se afrontan los procesos de transformación. Un ejemplo es la resistencia al cambio", afirma. "Con frecuencia se interpreta como una actitud de los empleados ante una nueva organización, cuando puede estar relacionada también con la forma en que se ha concebido o gestionado el propio proceso. Si los problemas de fondo no se han comprendido previamente, esta resistencia puede trasladarse al nuevo modelo de trabajo y terminar reduciendo su eficacia".

Y es aquí donde el factor humano se

convierte en una de las variables más complejas de cualquier transformación, porque cambiar significa modificar hábitos, responsabilidades y formas de relacionarse dentro de la empresa. "Supone, en muchas ocasiones, abandonar espacios profesionales conocidos para asumir nuevas funciones o aprender otras maneras de trabajar". De ahí que Magenta Management plantee la preparación de la organización como una fase esencial antes de implantar cambios. "No basta con diseñar técnicamente una solución; dirección y equipos deben comprender su razón de ser, participar en el proceso y disponer de las capacidades necesarias para incorporarla posteriormente a su funcionamiento habitual", resume el CEO, y utiliza una comparación deportiva para ilustrarlo: "Abordar un proceso de cambio en sí mismo tendrá parecidas posibilidades de éxito a jugar la final de la Champions sin haberla preparado".

La transformación, por tanto, comienza antes de implantar las medidas concretas y continúa después, cuando la organización debe ser capaz de mantenerlas sin depender permanentemente de agentes externos.

LA DIRECCIÓN TAMBIÉN DEBE FORMAR PARTE DEL CAMBIO

Tradicionalmente, la dirección puede percibirse como quien promueve y con-

La transformación se consolida cuando dirección y equipos entienden por qué deben cambiar, participan en el proceso y convierten las nuevas prácticas en habituales

duce la transformación del resto de la organización, pero Luis Cruzado considera que los propios responsables de la empresa deben formar parte de ese proceso de aprendizaje. "El equipo directivo no siempre tiene que ser el 'sujeto' de cambio, sino que debe formar también parte del 'objeto' de cambio". La razón es que una transformación relevante suele afectar a todos los niveles de la organización: directivos, mandos intermedios y trabajadores pueden verse obligados a abandonar determinadas zonas de confort, modificar rutinas consolidadas y asumir un cierto aprendizaje. En lugar de entender el cambio únicamente como una exigencia, Cruzado plantea que quienes participan en él deberían verse también como beneficiarios de la transformación.

Esto puede implicar revisar estilos de dirección, mecanismos de decisión, responsabilidades, coordinación entre departamentos y relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. "La organización difícilmente podrá adoptar una nueva forma de trabajar si quienes tienen la responsabilidad de liderarla mantienen exactamente los mismos comportamientos y estructuras que condicionaban su funcionamiento anterior". Todo para construir organizaciones capaces de aprovechar mejor sus propios recursos y mantener las mejoras cuando termina una intervención externa.

Para Magenta Management, esta lógica conecta directamente organización, equipos y rentabilidad. "No se trata solo de resolver un problema puntual, sino de reforzar las capacidades internas necesarias para que la empresa pueda seguir evolucionando", destaca Luis Cruzado. "Las compañías que consiguen sacar mayor partido de las capacidades de sus profesionales obtienen una ventaja que puede convertirse en un círculo virtuoso: mejores resultados fortalecen al equipo y esa evolución contribuye, a su vez, a mejorar el funcionamiento del negocio".